



GESTÃO DE RISCO APLICADA NO EMPREENDEDORISMO

Ana Paula Capalbo Vieira¹

Gisele Oliveira Abrami²

Profa. Dra. Carla Alessandra Barreto³

Profa. Esp. Regiane Cardoso⁴

Prof. Me. Ivan de Maria⁵

RESUMO

As transformações econômicas e tecnológicas pós globalização alterou a atuação dos. Essas mudanças fizeram surgir novos pensamentos e novas visões de administrar. Por este motivo os empreendedores ganharam espaço neste novo mercado, devido a sua capacidade de enxergar o futuro e superar obstáculos, transformando riscos em oportunidades. Mas quando se fala em risco, é imprescindível se ter uma boa gestão de risco, para que o empreendimento não venha fazer parte da lamentável estatística de mortalidade das empresas. Este trabalho tem por objetivo apresentar a importância da gestão de risco bem definida, para se alcançar o sucesso em qualquer empreendimento, visto que sua finalidade é reduzir ao máximo os prejuízos e maximizar os resultados satisfatórios aos empreendedores. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, com intuito de passar informações relevantes sobre o papel da gestão de risco para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Neste trabalho será abordado que a gestão de risco é indispensável para o bom empreendedorismo, para equilibrar os resultados e conquistar os objetivos definidos no planejamento estratégico. Os empreendedores podem ser bons administradores, o que os tornam altamente qualificados para gerir um empreendimento.

Palavras-chave: Gestão de Risco. Empreendedorismo. Sucesso.

¹ Pós-Graduanda do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Especialização em Engenharia Financeira da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara. E-mail: paula.capalbo67@gmail.com.

² Pós-Graduanda do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Especialização em Engenharia Financeira da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara. E-mail: gi_abrami@hotmail.com.

³ Doutora em Educação Escolar – UNESP, Mestra em Educação – UFSCar, Graduada em Ciências Sociais - UNESP, Diretora Acadêmica, Vice Presidente da CPA, Professora e componente dos colegiados da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB). E-mail: prof.carla.barreto@faesb.edu.br.

⁴ Especialista em Engenharia da Produção pela Uninter de Curitiba, Graduada em Administração pela Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB). Professora na Graduação da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB). E-mail: prof.regiane@faesb.edu.br.

⁵ Mestrado em Processos Tecnológicos Ambientais pela Universidade de Sorocaba - UNISO (2018). Especialista em Gestão Ambiental pela Unip Universidade Paulista (2012). Graduado em em Agronegócio. Professor na Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara - FAESB). E-mail: prof.ivan@faesb.edu.br.

ABSTRACT

With globalization, the way managers act was modified as a result of economic, social and technological transformations. These changes have given rise to new thoughts and new visions of management. For this reason entrepreneurs have gained space in this new market, due to their ability to see the future and overcome obstacles, turning risks into opportunities. But when it comes to risk, it is imperative to have good risk management, so that the venture does not become part of the regrettable corporate death rate. This paper aims to present the importance of well-defined risk management in order to achieve success in any enterprise, since its purpose is to reduce losses to the maximum and to maximize the satisfactory results to the entrepreneurs. The methodology used was a bibliographical research, with the purpose of passing relevant information about the role of risk management for the survival of micro and small companies. In this work, it will be approached that risk management is indispensable for good entrepreneurship, to balance the results and achieve the objectives defined in the strategic planning. Entrepreneurs can be good managers, which makes them highly qualified to run a venture.

Keywords: Risk Management. Entrepreneurship. Success.

1 INTRODUÇÃO

Todo novo empreendimento exige um planejamento prévio e claro dos riscos envolvidos, para que seja possível articulá-los e aproveitá-los de maneira inteligente. Com a globalização o mundo dos negócios passou a ser cada vez mais concorrido, obrigando os empresários a se antecipar as mudanças e transformações deste novo mercado, exigindo uma gestão cada vez mais inovadora.

Por este motivo, nos últimos anos o tema empreendedorismo vem se intensificando, visto que empreendedor é aquele que transforma suas ideias em grandes negócios, sabendo de seus resultados satisfatórios e possíveis margens de erros. Portanto, empreendedorismo bem sucedido envolve riscos, para isto, é de suma importância desenvolver uma boa gestão de risco, para tomar decisões corretas e enriquecedoras, buscando inovar de forma segura e consciente.

Se o fascínio pelo risco está no fato de ele oferecer um lado de ganhos potenciais, a gestão de risco tem de contemplar mais do que o *hedge*, do risco. As empresas que se mantêm constantemente na defensiva diante do risco não são capazes de assumir. De fato, todas as empresas de maior sucesso da era em que vivemos – desde a General Motors no início do século XX até a Microsoft, a Wal-Mart e a Google hoje – chegaram ao auge depois de descobrir os riscos específicos que tinham mais capacidade do que seus concorrentes para explorar (DAMODARAN, 2009, p. 27).

O objetivo deste trabalho é caracterizar a importância de se ter uma gestão de risco bem definida, para se alcançar o sucesso em qualquer empreendimento, visto

que sua finalidade é reduzir ao máximo os prejuízos e maximizar os resultados satisfatórios aos empreendedores, aproveitando ao extremo todos os recursos da empresa.

A gestão de risco é entendida como crucial para aumentar a probabilidade de sobrevivência das micro e pequenas empresas, que hoje desempenham um papel importante no mercado brasileiro. O empreendedorismo aliado a uma boa gestão de risco, trás aos empresários uma maneira segura de transformar riscos em oportunidades, conforme afirma Kerzner (2017, p. 312) “As oportunidades precisam ser avaliadas com o mesmo rigor que os riscos”.

Logo iremos verificar o quão necessário se torna ter a gestão de risco aliada ao empreendedor, de modo que os mesmo possuem um alto grau de eficiência, onde aproveitam tudo o que mercado oferece desde que seja licito, assim consegue obter resultados extremamente satisfatórios e eficazes para as empresas.

2 O QUE É A GESTÃO EMPREENDEDORA?

O termo empreendedor ainda pode gerar dúvidas sobre o que realmente ele é, e o que ele faz. Ser empreendedor é ver além, é criar algo inovador modificando as formas de administrar uma organização, explorar recursos e materiais da melhor maneira possível, acima de tudo ser um total explorador do novo, assim transformando suas grandes ideias em negócios.

Os empreendedores tem sido alvo de grandes discussões, principalmente nos meios organizações ou corporativos. Isso se deve as grandes empresas que incentivam o processo empreendedor, e também porque os empreendedores estão cada vez mais se destacando como uma pessoa que obtêm quase cem por cento de sucesso. E para as empresas que visam cada vez mais o lucro e o sucesso ficam cada vez mais próximas do empreendedor.

O interesse demonstrado por organizações existentes pelo empreendedorismo tem se intensificado devido a uma série de eventos nos níveis social, cultural e empresarial. No nível social, há um crescente interesse em “seguir o próprio caminho” e segui-lo nos seus próprios termos (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014, p.29).

É valido ressaltar que nem todos os empreendedores querem trabalhar nas organizações como funcionários buscam abrir seus próprios negócios, visto que seu foco está ligado diretamente a inovação, assim fazendo um plano de negócio para

construir algo sólido e duradouro. De acordo com Hisrich; Peters e Shepherd (2014, p.29): “Os indivíduos que acreditam fortemente em seus próprios talentos com frequência desejam criar algo se: querem assumir responsabilidades [...]”.

São comuns todas as organizações se interessarem por empreendedores antigamente, somente as pequenas empresas se aproximavam de empreendedores. Na atualidade as grandes empresas estão cada vez mais atraídas pelo modo de agir e pensar do empreendedor. As empresas buscam aproveitar os empreendedores, pois acreditam que através dele as coisas podem ser feitas de modos diferentes (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Em uma grande organização, com frequência ocorrem problemas que inibem a criatividade e a inovação, especialmente em atividades sem relação direta com a missão principal. O crescimento e a diversificação que podem resultar da flexibilidade e da criatividade são particularmente importantes, já que as grandes corporações integradas verticalmente e diversificadas são quase sempre mais eficientes em um mercado competitivo do que as empresas menores (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p.29).

As ideias empreendedoras sintetizam para as empresas uma nova forma de administrar, no entanto o empreendedor necessita de bom senso em suas criatividade e ideias. Nada adiante se ter um amplo conceito, se esse conceito não acompanha o mercado. Tudo deve ser bem planejado e avaliado sobre os produtos e serviços já existentes no mundo dos negócios, para que se possa saber se essa ideia é compatível com os objetivos a serem alcançados.

A resistência à flexibilidade, ao crescimento e à diversificação pode, em parte, ser superada ao desenvolver um espírito de empreendedorismo na organização existente, chamando de empreendedorismo corporativo (ou intraempreendedorismo). [...] A hiper-competição força as empresas a se interessar mais por áreas como desenvolvimento de novos produtos, diversificação, aumento de produtividade e redução de custos, por meio de métodos como a redução no quadro de lotação (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 30).

Nota-se que o empreendedor na organização mesmo sendo almejado, ainda há certo receio em contrata-lo, pelo simples fato que as pessoas possuem medo do novo e de mudanças. Mas para os empreendedores quanto mais oportunidades encontradas maiores a chance de chegar a resultados aceitáveis. Aceitar e entender a cultura empreendedora para organização faz parte da administração que por sua vez se responsabilizara em fazer o empreendedorismo acontecer.

3 EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE RISCO

O tema empreendedorismo vem se intensificando nos últimos anos, isso porque, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição causada pela globalização, as empresas tiveram de procurar alternativas para aumentar sua competitividade, para se manter ativa no mercado. A principal preocupação tem sido a criação de pequenas empresas, concebidas por pequenos empresários que sejam duradouras, visando à redução da taxa de mortalidade desses empreendimentos.

Segundo Dornelas (2012, p. 3) “Mesmo sabendo da evolução recente do índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas, o empreendedor precisa ficar atento ao ambiente de negócios, que ainda não é dos mais convidativos do Brasil”. Por consequência, a gestão de risco se torna imprescindível para identificar, analisar, avaliar e desenvolver estratégias de contingenciamento, para mitigação de perdas financeiras, otimização de recursos operacionais, aumento da eficiência e da margem de lucro do negócio.

A gestão de risco é um assunto muito mais amplo do que simplesmente escolhas financeiras, ela faz parte de uma análise estratégica de decisões que irão influenciar diretamente a sobrevivência de uma organização. Independente do setor e porte, todas as empresas estão expostas a riscos. Deste modo devemos entender o quão necessária é a gestão de risco, mantendo assim um equilíbrio nas empresas.

Segundo Kerzner (2017, p. 313) “a gestão de riscos é um meio organizado de identificar e medir riscos e desenvolver, selecionar e gerenciar opções para lidar com esses riscos”, ou seja, leva a empresas a tomar as melhores decisões caso ocorra alguma imprevisto, tornando a mais eficiente de forma a garantir seu desempenho favorável no mercado.

Entretanto para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2007, p.11) o conceito de risco é definido como:

O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em Finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos. Esta relação vale tanto para investimentos financeiros como para os negócios, cujo “retorno” é determinado pelos dividendos e pelo aumento do valor econômico da organização.

Neste caso a gestão de risco pode ser avaliada como um conjunto de estratégias elaborados para suprir necessidades que causem impactos negativos na

empresa. Conforme a ISO 31000 (2009, p. 2) a gestão de riscos é “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.” Esses riscos podem ser varios, tanto humanos quanto materias, de modo que se não houver a gestão de risco os impactos podem ser destrosos.

As entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas (ISO, 2009, p.8).

Portanto é de suma importância definir objetivos estratégicos e garantir, através de controles rígidos de gestão de riscos, que os objetivos sejam efetivamente atingidos, conforme as regras previamente estabelecidas. Assim a gestão de risco é uma peça chave para o sucesso, pois ela faz o planejamento, a identificação, o controle e a melhor resposta a quaiquers riscos aparente ou que apareção no futuro.

3.1 Análise de risco na gestão empreendedora

Diferentemente do que as pessoas acreditam o empreendedor não faz nada pelo que acha que funciona ou que dará certo. Ao contrário faz as coisas de propósito, sabendo de seus resultados satisfatórios e possíveis margens de erros. São motivados por uma enorme vontade de mudar as coisas, manifesta o esforço em que procura fazer algo dar certo.

Os empreendedores além de criarem novas empresas, inovam dentro dos negócios já existentes. Dentro de uma empresa que não esteja crescendo, com suas criações pode modificar as formas de planejamento direção e controle, para melhorar seu desempenho tanto no mercado quanto financeiramente, é aquele que se programa para montar ou coordenar um empreendimento. Ele é seguro em suas decisões, planeja suas ações, para diminuir riscos, planeja o futuro do negócio ao que a empresa esta suscetível a passar, o que ele poderá fazer para modificar (DORNELAS, 2007).

Desta forma, é possível compreender que para o sucesso do empreendedorismo é necessário manter uma boa gestão de risco, evitando possíveis fracassos, e garantindo assim o bom desempenho do empreendedor. Com

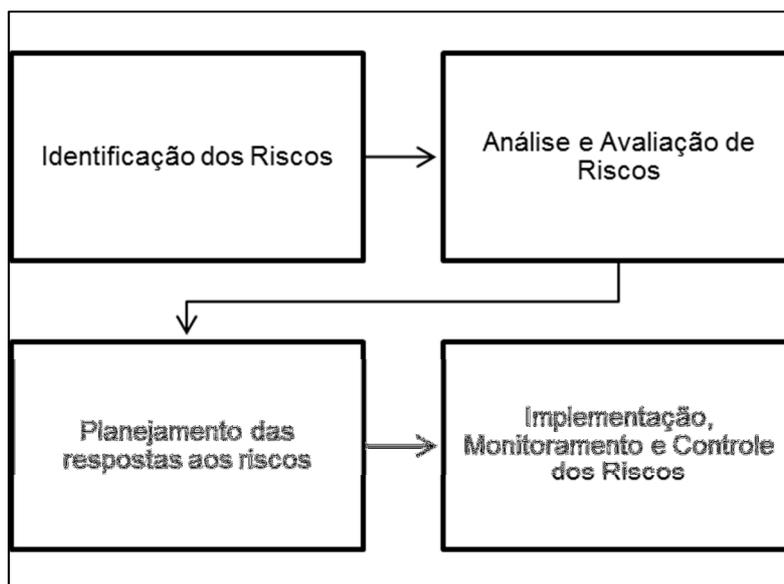
a aliança dos dois, o empreendimento tende sempre ao crescimento, podendo diminuir taxas de mortalidade.

Empreender significa buscar um retorno econômico-financeiro adequado ao nível de risco associado à atividade. Ou seja, o risco é inerente à atividade de negócios, na qual a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, aliadas à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são elementos-chave. Assumir riscos diferencia empresas líderes, mas também pode levá-las a estrondosos fracassos. O resultado das iniciativas de negócios revela que o risco pode ser gerenciado a fim de subsidiar os administradores na tomada de decisão, visando a alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições pré-estabelecidas (IBGC, 2007, p.11)

Toda empresa esta sujeita a ser afetada por uma crise, onde expõe os objetivos das empresas ao risco, desta forma o desempenho da empresa pode ser ameaçado. No entanto uma boa gestão de risco maximiza o crescimento, assim os riscos devem ser identificados e analisados, para que diminuam suas ocorrências ou ao menos minimizem suas consequências.

Podemos notar na figura abaixo a seqüência das etapas da gestão de risco:

Figura 1- Etapas do Risco



Fonte: Marques (2013, p.20, com adaptações do autor).

Conforme Ruppenthal (2013, p. 32) “Assim, a gerência de risco é a ciência, a arte e a função que visa a proteção dos recursos humanos, materiais e financeiros de uma empresa”. A gestão de risco busca reduzir ao máximos os prejuízos causados, dando meios satisfatórios aos empreendedores de continuar com seus negócios para que haja uma segurança aos recursos das empresas.

Define-se a gerência de risco como uma metodologia que visa aumentar a confiança na capacidade de uma organização em prever, priorizar e superar os obstáculos para, como resultado final, obter a realização de duas metas. Ao mesmo tempo em que atua na proteção dos recursos humanos, materiais e financeiros da empresa, preocupa-se, também, nas consequências de eventos aleatórios que possam reduzir sua rentabilidade, sob forma de danos físicos, financeiros ou responsabilidade para com terceiros. Compreende-se, dessa forma, que os esforços na tentativa de eliminar, reduzir, controlar ou ainda financiar os riscos, caso seja economicamente viável, são de suma importância para o desenvolvimento salutar de uma empresa (RUPPENTHAL, 2013, p. 35).

Portanto, o empreendedorismo bem sucedido envolve riscos. Com planejamento estratégico é possível assumir riscos calculados e seguir rumo aos objetivos da empresa, afinal, risco está diretamente ligado a oportunidade. As decisões sobre a intensidade e os tipos de riscos que devem ser corridos, são cruciais para o sucesso de qualquer empreendimento. A boa gestão está em tomar decisões corretas ao lidar com diferentes tipos de riscos.

3.2 Empreendedorismo e gestão de risco: transformando risco em oportunidade

Nas organizações o conceito de risco e oportunidade normalmente gera um desconforto para os seus líderes, de modo que o medo de arriscar leva-os a perder oportunidades. Entretanto quando se tem uma gestão de risco bem elaborada esse desconforto pode ser menor, o que os leva ao sucesso e a continuidade no crescimento da empresa.

Há dois elementos que influenciam nas mudanças na empresa: a auto renovação e a proatividade. A auto renovação tem o intuito de renovar os meios já utilizados. O empreendedor modifica as formas de trabalhar, redefine os conceitos da empresa. Já a pró atividade troca suas formas de trabalhar, é aquela que aceita os riscos e esta disposta a pagar por eles, caso não dê certo, buscam as oportunidades de forma incessante (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Pode-se notar como os empreendedores se destacam em não medir esforços para manter o sucesso da empresa, pois possuem mente extremamente criativa a fim de driblar a inseguranças e o medo de se arriscar. Segundo Dornelas (2012, p.29) “Então, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Assim sendo um risco pode ser uma grande oportunidade.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 6): “O empreendedor segue o que acredita ser uma oportunidade”. Esta visão mostra que cada pessoa enxerga de uma forma o que para muitos não é nada para outros esse é o foco do negócio. Os empreendedores possuem suas visões e acreditam nelas, fazem as pessoas acreditarem também, pois programam suas ideias sem medo e fazem acontecer.

Em contrapartida o empreendedor é sensato, ele não busca somente a inovação, assumindo riscos, e sim em uma dificuldade encontra uma oportunidade, tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso. Nessa visão o empreendedor é favorável para as empresas por ter consigo aquilo que os outros não têm, vê os diferentes meios de trabalhos, dando sugestões que nunca se viu (DORNELAS, 2012).

Como as oportunidades existem em (ou criam e/ou geram) um estado de forte incerteza, os empreendedores precisam utilizar seu discernimento para decidir se deve ou não agir. Mas a dúvida também pode minar a ação empreendedora. Assim, o segredo para entender a ação empreendedora é ser capaz de avaliar o nível de incerteza percebido em torno de uma oportunidade em potencial e a disposição do indivíduo de enfrentar essa incerteza. O conhecimento pregresso do indivíduo pode reduzir o nível de incerteza e sua motivação indica a disposição de enfrentá-la (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 6).

Para um bom empreendedor uma oportunidade deve ser avaliada com cautela, para que não haja desperdício de recursos e nem de tempo, fazendo com que seja dada a atenção para a melhor chance. Portanto se torna um passo necessário estudar e analisar antes, para trazer credibilidade a empresa e mostrará se de fato poderá agregar valor ao negócio (DORNELAS, 2012).

É importante observar que os empreendedores ainda se preocupam com os recursos a serem comprometidos na busca de uma oportunidade, mas possuem uma *orientação empreendedora ao comprometimento de recursos* que enfoca a oportunidade (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 32).

As ideias empreendedoras sintetizam para as empresas uma nova forma de administrar, no entanto o empreendedor necessita de bom senso em sua criatividade e ideias. Nada adianta ter um amplo conceito, se esse conceito não acompanha o mercado. Tudo deve ser bem planejado e avaliado sobre os produtos e serviços já existentes no mundo dos negócios, para que se possa saber se essa ideia é compatível com os objetivos a serem alcançados.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p.7): “Assim ser um empreendedor significa agir diante de uma oportunidade que vale a pena ser trabalhada”. Por conseguinte vimos que em meio a uma dificuldade podemos tornar em uma oportunidade o que levará ao retorno favorável a empresa. Quando aparece uma ameaça causa um desequilíbrio na organização, por conta disto o empreendedor se alia a gestão de risco, para que a respostas a ameaça seja mais rápida, transformando assim problemas em solução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as informações apresentadas no trabalho é perceptível que a gestão de risco e o empreendedorismo devem trabalhar em conjunto. Avaliar o risco aparece como forma de prevenção de perdas, portanto podemos dizer que tal avaliação é um pré-requisito excelente para os empreendedores.

Salienta-se que nem sempre o risco é por completo solucionado. No entanto, face ao aumento frequente das crises financeiras, as empresas têm procurado desenvolver mecanismos que possam estimar melhor o risco, esta é a função da gestão de risco.

Eventos negativos que afetam diretamente a empresa não devem ser encarados como um acidente corriqueiro, visto que todo empreendimento tem os seus riscos, no entanto, é primordial ter uma estrutura sólida para combater os seus efeitos. Por consequência é fundamental o processo de gestão de riscos, no qual tem por objetivo mitigar ou até mesmo extinguir os resultados negativos que o empreendimento possa vir a sofrer.

De tal modo os empreendedores estão cada vez mais focados em sancionar e solucionar os riscos, trazendo deles grandes oportunidades para as empresas. Visto que os mesmos gostam de situações difíceis, possuem uma visão de forma global, não se baseiam exatamente pelo o que já foi feito, mas procuram fazer de forma que ainda ninguém havia pensado.

As ideias empreendedoras sintetizam para as empresas uma nova forma de administrar, no entanto o empreendedor necessita de bom senso em sua criatividade e ideias. Nada adianta ter um amplo conceito, se esse conceito não acompanha o mercado. Tudo deve ser bem planejado e avaliado, ou seja, a gestão de risco faz isso a eles, os auxilia na melhor decisão a ser tomada.

Conclui-se ainda que, são vários os fatores que influenciam diretamente no resultado do empreendimento, transformando riscos em oportunidades. A análise criteriosa das propostas, projetos e plano de negócio da empresa como um todo, é fundamental para qualquer tomada de decisão, buscando organizar, identificar e reduzir os riscos.

REFERÊNCIAS

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. São Paulo: Bookman, 2009.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, ano 2, v.34, p. 05-28, abr./jun. 1999.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: [s.n.], 2007.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RIBEIRO, P.C.; MARQUES, G.L. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Brasília: [s.n.], 2013.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RUPPENTHAL, J.E. **Gerenciamento de Riscos**. Santa Maria: [s.n.], 2013.
Controlar riscos é segredo para fazer empresa crescer. Disponível em: <
<https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/controlar-riscos-e-segredo-para-fazer-empresa-crescer>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

Cresce a atenção das empresas à gestão de risco, mas o processo pode melhor, indica pesquisa da Deloitte. Disponível em: <
<http://www.aviacaoemercado.com.br/cresce-a-atencao-das-empresas-a-gestao-de-riscos-mas-o-processo-pode-melhorar-indica-pesquisa-da-deloitte/>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

Gerenciamento de riscos: como tornar uma crise em oportunidade. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/gerenciamento-de-riscos/>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

SANDERS, Elton; WANGENHEIM, Cristiane Gresse Von. Guia de Implantação da Gerência de Riscos em Micro e Pequenas Empresas alinhado ao CMMI-SE/SW. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~c.wangenheim/download/LQPS001_06P.pdf>. Acesso em: 01dez. 2017.

Gestão de risco empresarial: a importância de medir, controlar e prever. Disponível em: < <https://www.myrrp.com.br/blog/gestao-de-risco-empresarial-importancia-de-medir-controlar-e-prever/>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

LIMA, Samara Gabriela Alves de; SANTOS, Joséte Florencio dos; ALMEIDA, Moisés Araújo. Gerenciamento de risco de pequenas e médias empresas exportadoras do nordeste brasileiro. Disponível em: <<http://www.lajbm.net/index.php/journal/article/view/254>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

ANDRADE, Michelle Cristina Alves de. **Gerência de riscos:** um processo simplificado para pequenas empresas de software. Disponível em: < http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/5418/1/MONOGRAFIA_Ger%C3%A0ncia_de_risco_um_processo_simplificado_para_pequenas_empresas_de_software.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2017.

ROCHA, Diego Welhelm da. Gerenciamento de riscos aplicado a pequenas e médias empresas brasileiras. Disponível em: < <https://pt.slideshare.net/diegowilhelmrocha/gerenciamento-de-riscos-aplicado-a-pequenas-e-mdias-empresas-brasileiras>>. Acesso em: 01 dez. 2017.